

## Обезбедување квалитет на деловните процеси преку мотивација и градење ефикасна комуникација со вработените

«Providing quality of the business processes through motivation and establishing efficient communication with the employees»

by Vesna Prodanovska; Elizabeta Mitreva

Source:

Economic Development (Економски Развој), issue: 3 / 2009, pages: 139-155, on [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com).

---

*The following ad supports maintaining our C.E.E.O.L. service*

### eBooks on Central, East and Southeast Europe



**Die polnische Wende  
1989 in der DDR-Presse.  
Eine Quellensammlung**

**The Polish Political Change 1989  
Reflected in the GDR Press.  
A Collection of Sources**

By **Tytus Jaskułowski**

Osteuropa-Zentrum Berlin, Berlin, 2007  
(in German)

This book is a source of the East German press publications from the 1989-1990, which had dealt with the origins, causes and effects of the peaceful revolution in Poland (January - Dezember 1989).

more on:

[www.dibido.eu](http://www.dibido.eu)

**Елизабета МИТРЕВА**  
**Весна ПРОДАНОВСКА**

## **ОБЕЗБЕДУВАЊЕ КВАЛИТЕТ НА ДЕЛОВНИТЕ ПРОЦЕСИ ПРЕКУ МОТИВАЦИЈА И ГРАДЕЊЕ ЕФИКАСНА КОМУНИКАЦИЈА СО ВРАБОТЕНИТЕ**

### **Апстракт**

Мотивацијата и ефикасната комуникација се суштински столб во градењето на системот за обезбедување на квалитетот. За да се изгради добар систем за обезбедување квалитет и информационал потсистем, неопходна е мотивација како заеднички поим за сите внатрешни фактори кои ја консолидираат интелектуалната и физичката енергија, иницираат и организираат индивидуални активности, го насочуваат однесувањето на вработените и ја одредуваат насоката, интензитетот и траењето. Проектирањето на комуникациски систем во компаниите значи драстична промена во однесувањето на вработените, радикални промени во организационата поставеност, јасно дефинирање на правата, обврските и одговорноста на секој поединец, со што се создава значајна моторна сила за остварување на системот за тотален менаџмент на квалитет. Во овој труд се дадени методологии за проектирање на систем за мотивација и методологија за ефикасност во комуникацијата на сите менаџерски нивоа.

**Клучни зборови:** мотивација, комуникации, систем за тотален менаџмент на квалитет, методологии, квалитет.

## ВОВЕД

Процесот на финансиско мотивирање е воведен уште од Фредерик Тејлор на крајот од деветнаесетиот век, кој го користел финансискиот стимул за да парично ги мотивира вработените чија работа ја надминувала утврдената работна норма.

„Мотивацијата и ефикасната комуникација не може да се стандардизираат бидејќи секој вработен е нестандардизирана индивидуа“. Кондо<sup>1)</sup> вели дека е тешко да се пресади јапонскиот менаџмент стил во други земји со различни култури.

Потребен е голем труд, време и креативност да се применат искуствата од развиените земји кај нас, поради нашата национална култура, традиција и карактерот на луѓето. Од друга страна постојат некои заеднички, општо прифатени човечки фактори кои претставуваат основа за мотивација и подобрување на комуникацијата во работата. Мотивацијата е привлечност, а не присилба во правец на остварување на целта.

Очекувањата на вработените постојано растат без разлика на постигнатите резултати на организацијата. За да може вработените да ги усогласат своите очекувања со резултатите на организацијата неопходно е да се во тек со нејзините цели и да бидат ангажирани за реализацијата на истите. Мотивацијата и ефикасната комуникација се резултат на взаемното дејство помеѓу вработените и состојбата.

Една од најраспространетите теории за мотивација е: теоријата на Маслоу (Maslow), за хиерархијата на човечките потреби. Теоријата се темели на постојаниот пораст на очекувањата, бидејќи со задоволување на една потреба се поттикнуваат нови потреби.

Кондо смета дека е погрешна дел од Масловата теорија каде се говори дека по задоволување на една потреба се јавува потреба за следна, која е на повисоко ниво. Според Кондо, кај секој човек се присутни секогаш сите седум потреби, но важноста на секоја од нив се менува зависно од нивото на животниот стандард, остварените цели и личните определувања.

---

<sup>1)</sup> Y. Kondo, *Companywide Quality Control*, 3<sup>rd</sup> Corporation, 1995, pp.51-110.

Улогата на парите во мотивацијата е голема. Парите се посебно влијателни врз мотивацијата кога луѓето се сиромашни, бидејќи тие се неопходни за задоволување на основните потреби за храна, облека и се она што е неопходно за опстанок.

Кондо смета дека со порастот на стандардот се менува и стилот на животот на луѓето, а со тоа и улогата на парите се намалува. Тој го поставува прашањето: дали единствена смисла на животот е, да се прават пари? Тоа, за него е еден начин да се разгледуваат нештата, но постои и друг, бидејќи искуството со јапонците покажало дека постојат многу други награди, покрај парите, кои ги мотивираат вработените да работат добро.

Критериуми за мотивација и задоволство на вработените спрема EFQM<sup>2)</sup> (Европската фондација за менаџмент на квалитетот), се дадени во табела 1:

**Табела 1**

**КРИТЕРИУМИ ЗА МОТИВАЦИЈА И ЗАДОВОЛСТВО  
НА ВРАБОТЕНИТЕ СПРЕМА EFQM**

Мотивација на вработените	Задоволство на вработените од:
<ul style="list-style-type: none"><li>• систем на наградувања;</li><li>• развој на кариерата;</li><li>• комуникации;</li><li>• овластување;</li><li>• еднакви услови за сите;</li><li>• вклучување;</li><li>• лидерство;</li><li>• можност за учење;</li><li>• признанија;</li><li>• колекција на цели и оценки;</li><li>• вредности, визија, мисија, политика и стратегија;</li><li>• обука и образование;</li><li>• вклучување во тимови за подобрување;</li><li>• вклучување во шеми за предлагање на подобрување;</li><li>• ниво на обука и образование;</li><li>• мерлива корист од тимска работа;</li><li>• индивидуални и тимски признанија;</li><li>• брзина на одговор на проблемите за опстанок на луѓето.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• администацијата на организацијата;</li><li>• условите за вработување;</li><li>• можности и служби;</li><li>• здравствени и безбедносни услови;</li><li>• сигурност на работата;</li><li>• меѓусебни односи;</li><li>• деловен морал и етика;</li><li>• менаџмент со промените;</li><li>• политика на заштита на околината;</li><li>• улогата на организацијата во друштвото;</li><li>• работните услови;</li><li>• боледувањата;</li><li>• ниво на инциденти;</li><li>• жалби;</li><li>• тренд на прием на нови работници;</li><li>• штрајкови;</li><li>• користење на привилегии;</li><li>• користење на капацитети кои ги обезбедува организацијата ( рекреација, детски градинки и др.)</li></ul>

<sup>2</sup> EFQM, *Self Assessment*, Guidelines for Application, 1997, pp.37.

### **Како да се мотивираат вработените?**

Клучно правило, според Стејси<sup>3)</sup> е, дека треба да се стимулираат оние облици на однесување на вработените кои придонесуваат во реализација на деловната стратегија и остварување на организационите цели. Тоа значи дека, мотивацијата мора да има таков облик за да ги наведе луѓето да учествуваат во животот на организацијата, да ја прифатат и делат истата парадигма.

Мотивацијата не може директно да се мери, но за неа можат да се донесат заклучоци врз основа на однесувањето на вработените, степенот на нивното залагање, истрајноста и резултатите од работата. Еден од најбитните показатели за мотивацијата според Bahtijarević-Šiber<sup>4)</sup> е работната успешност или работниот учинок.

При анализа на индивидуалниот учинок треба да се земе во предвид потребата и способноста на вработените и нивните различни начини на задоволување на тие потреби. Работниот учинок според Zimanji и Štangel-Šušnjar<sup>5)</sup> е одреден од нивото и интензитетот на интеракцијата помеѓу способноста и мотивацијата што е претставена со релацијата:

$$\text{Работен учинок} = \text{способност} \times \text{мотивација}$$

Организационата мотивацијата може да се анализира од два аспекта:

- од аспект на поединец;
- од аспект на менаџер.

Менаџерите кои високо ги вреднуваат резултатите, тие и високо мотивирачки делуваат на своите вработени, односно на таков начин и нивните организации брзо напредуваат. За успешност на компанијата потребно е, теоријата на мотивација да се примени на тимската работа.

На индивидуалната мотивација делуваат повеќе фактори кои можат да се вбројат во четири основни категории:

- индивидуални особини;
- природата на работата што поединецот ја обавува;

<sup>3)</sup> R. D. Stacey, *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb, 1997 str. 241 -353. (Mate: Gibbard, Hartman, Mann, 1974)

<sup>4)</sup> F. Bahtijarević-Šiber, *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 557.

<sup>5)</sup> V. Zimanji, G. Štangel-Šušnjar, *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Subotica, 2005, str. 81.

- карактеристиките на организацијата;
- опкружувањето.

*Вработените кои не се мотивирани за работта*, имаат многу мала деловна успешност, не комуницираат, не се заинтересирани за квалитетот на производите и услугите, не се идентификуваат со организационите вредности, не се поврзани со организацијата, со нејзините проблеми, развојот и успешноста и често се спремни истата да ја напуштат.

За примена на системот на тотален менаџмент на квалитет најпрво треба да се промени „свеста за квалитетот“ која треба да биде најмногу присутна кај топ менаџментот, па потоа кај вработените.

Свеста за квалитетот се создава низ повеќе мотивациони активности:

- *развивање на свесноста кај секој вработен дека квалитетот на производот е пресуден при продажбата, а од продажбата зависи деловните резултати на организацијата;*
- *да секој вработен свесно дека тој на своето работно место битно влијае врз квалитетот на производот;*
- *да на секој вработен му се покаже дека неговата идеја за подобрување и иновации ќе се примени бидејќи е значајна;*
- *да се изгради систем за унапредување и наградување за остварените резултати.*

Затоа, една од суштествените задачи на топ менаџментот при воведување на интегрално управување со квалитетот е *градење систем на мотивација*. Тоа значи: севкупност од мотивациони фактори, како и мерки за поттик и стратегии кои плански и систематски ќе се инкорпорираат во работните и организационите активности, се со цел да се мотивираат вработените.

За да биде квалитетен системот на мотивација, мора да се обезбедат четири типа на однесување:

- *мора да се привлечат и задржат најквалитетните луѓе;*
- *мора да се обезбеди квалитетна реализација на преземениите задачи;*
- *мора да се поттикне креативност и иновативност, со што ќе се дојде до брзи и квалитетни решенија на проблемите;*
- *мора да се обезбеди идентификација на вработените со организацијата и нивно ангажирање во нејзиниот развој.*

### ***Како да се мотивираат менаџерите?***

Колку е повисока позицијата во организацијата и колку обемот на работата е посложен, улогата на мотивацијата е сè побитна. Тоа посебно

се однесува на менаџерите. Према некои автори Robbins и Couter<sup>6)</sup> современите менаџери се професионалци кои имаат сосема друг пристап спрема работата од оние кој не сè. Нивни карактеристики се: лојалност према професијата, а не према работодавецот, редовно усовршување на знаењето, долгорочна приврзаност на полето на стручноста. Материјалната мотивација на менаџерите е еден од клучните фактори кои влијаат врз успешноста на организациите. Организационата пракса треба да се базира на мотивирање на работата на менаџерските тимови и претставува една од мерките за зголемување на ефикасноста.

Развивањето на компензациони, мотивирачки планови за менаџерите е исто како и за другите вработени, бидејќи основна цел е: да се привлечат и задржат квалитетни работници.

Но, има и некои разлики, според Dessler<sup>7)</sup>. Природата и анализата на работното место овозможува делимичен одговор на прашањето: на кој начин да се платат менаџерите? Активностите на менаџерите се поврзани со стресни ситуации при донесување одлуки и решавање на конфликтни ситуации за работи поврзани со производството и администрацијата.

За Šušnjar и Ostojić<sup>8)</sup> облици на стимулирање на менаџерите се:

- *годишен бонус;*
- *долгорочни облици на стимулации;*
- *различни облици на акционерство.*

Треба да се води сметка за влијанието на материјалниот фактор и системот на наградување врз ефикасноста на индивидуалната работа на менаџерите и нивната работна успешност и тоа особено:

- а) материјалните награди за менаџерите мора да бидат поврзани со показатели кои ја покажуваат реализацијата на работата врз која менаџерот може да влијае, а работните стандарди да се остварливи;
- б) мора да постои јасна врска помеѓу резултатите од работата на менаџерите и системот на наградување;
- в) системот на наградување може повеќе да се темели врз позитивни, отколку негативни последици на работното однесување на менаџерите;

<sup>6)</sup> S. P. Robbins, M. Couter, *Menadžment*, Osmo izdanje, Data Status, Beograd, 2005, str. 296-392.

<sup>7)</sup> G. Dessler, *Human Resource Management*, Ninth Edition, Pearson Education, New Jersey, 2003, str. 318.

<sup>8)</sup> G. Šušnjar, D. Ostojić, *Menadžment i motivacija*, Čikoš holding, Subotica, 2000, str. 164.

- г) зголемувањето на материјалната надокнада за менаџерите мора да биде доволно стимулативна за да го оправда дополнителниот труд кој се вложува;
- д) зголемувањето на платите мора директно и непосредно да го следи зголемувањето на продуктивноста;
- ѓ) материјалната надокнада мора да биде адекватна на вложената работа и праведна, во споредба со другите;
- е) разликата во плата помеѓу добри и лоши работници /менаџери мора да биде значајна за да се обезбеди стимулирање на работата.

*За ефикасно проектирање и имплементирање на TQM системот неопходна е атмосфера на доверба и мотивација, како кај вработените, така и кај менаџерите. За да се создаде атмосфера на доверба и мотивација на сите вработени потребно е <sup>9)</sup>:*

- на ниво на менаџерска структура да се организираат конструктивни состаноци во кои се анализираат заедничките правци за значењето на менаџментот на квалитет. Резултатите од тие состаноци може да бидат дадени во дадена форма, за да се види усогласеноста во нивното донесување, правилата на раководење, адекватните инструменти за образование и санкции за неисполнување на задачите;
- да се формираат посебни тимови, како профитни центри, во кои на соработниците им се пренесува непосредната одговорност за квалитетот на производите / услугите;
- ако организацијата ги поставила интерните услови за етаблирање на TQM, тогаш би се создале поволни претпоставки за мотивација на сите заинтересирани страни, со нивно учество во управувањето со целокупните процеси на менаџментот на квалитет.

Поради тоа, многу е битно да се изгради систем на мотивација, како и да се прилагоди наградувањето спрема оценката за квалитетот на работата во менаџерските тимови, или соработката со други тимови.

### **Методологија за проектирање на систем на мотивација**

Проектирањето на системот на мотивација е од редот на менаџерите во рамките на компанијата, бидејќи тие се запознаени со вистинските проблеми на вработените и нивните барања, меѓутоа не е и неопходно,

---

<sup>9)</sup> EFQM, *Self Assessment*, Guidelines for Application, 1997, pp.37.



бидејќи изборот на тимот за проектирање на системот на мотивација може да биде и од надвор, со ангажирање на експерти во таа област.

Целиот тек на процесот од почетокот на проектирање до имплементирање и мерење на резултатите, како и предлагање на можности за подобрување и задоволство на вработените е долг и сложен. Во секој случај, целата позитивна тензија што постои, желбата за работа, исчекувањето на резултатите, претставуваат еден добар тренинг на издржливост и систематски начин на работа.

За подобрување на состојбата на нашите компании, во овој труд е предложена методологија за проектирање и имплементација на системот на мотивација, како еден столб од менаџмент системот.

Текот на одвивање на проектирањето и имплементирањето на системот се одвива низ повеќе чекори со примена на Деминговиот круг на квалитет:

### **(Plan) 1 чекор: Образование на тимот кој ќе го проектира и имплементира системот на мотивација**

Првиот чекор од акциите што треба да ги преземе тимот овластен за проектирање е да се стекне со одредено образование од сите научни истражувања во оваа област, да ги запознае и проучи великаните кои истражувале и пишувале теории поврзани со и за мотивационите системи, како и:

- да се проучат теориите на великаните, на Х и Y теориите на Мек Грегор и
- теоријата на Маслоу за хиерархијата на потребите.

И покрај тоа што овие теории биле пишувани одамна, сепак тие масовно се користат и денес. Овие теории ќе помогнат при формирањето на одреден став и мислење за основните сфаќања на нивните главни принципи.

### **2. чекор: Проектирање систем на мотивација врз основа на добиените одговори на прашањата што тимот сам си ги поставува:**

- што е тоа што ме мотивира мене?
- што е тоа што ме мотивирало и демотивирало во минатото и денес?

Од големо значење ѝ да се утврди разликата помеѓу вистинските и долготрајни мотивации и краткотрајните импулси.

При проектирањето на системот на мотивација, битно е да се осознаат желбите и потребите на вработените и нивните очекувања како: повисок статус, повисока плата, подобри работни услови и други бенефиции.

За да се дознаат реалните очекувања на вработени од компанијата, тие треба да бидат анкетирани за нивните лични согледувања и тоа преку информативни разговори и анонимни прашалници. Некои од клучните теми и правци во кои треба да бидат поставени прашањата се однесуваат на:

- поинтересна работа;
- поефикасни менаџери;
- поголема можност да го видат крајниот исход од својата работа;
- поголемо учество и придонес во работата;
- поголема препознатливост;
- предизвик;
- поголема можност за напредок и развој.

**(Do) 3 чекор: Примена на проектираниот подсистем на мотивација во практиката**

**(Check) 4 чекор: Мерење на резултатите од имплементација на системот**

Резултатите од имплементација на системот се утврдуваат со користење на методите и техниките на SPC за собирање, обработка и анализа на резултатите за ефикасноста и ефикасноста од системот. Мерења на резултатите од проектираниот подсистем се вршат и со пополнување на анкетен прашалник од страна на вработените.

**(Act) 5 чекор: Предлагање можности за унапредување на подсистемот, односно корективни мерки**

- решенија за подобрување на системот;
- отстранување на демотивирачките околности;
- други облици за поттик, како и казнени пенали за грешки, пропусти и дефекти.

**Методологија за градење на добри деловни комуникации во компаниите**

При проектирање и имплементирање на системот на квалитет, важно прашање е: како да се мотивираат вработените; како да се постигнат ефи-

касни комуникации?. Особено во наши услови кога економската ситуација на компаниите стануваше потешка, кога сите можности се исцрпени, кога самите тие се борат да се одржат на пазарот, да ги намалат трошоците, па се наметнува и размислувањето како да се мотивираат вработените во такви услови?

Многу поефикасен и попродуктивен начин е, гледање кон иднината преку поттикнување на иновации за подобрување на својствата на производите и процесите и градење на доверба и почит. Многу врвни менаџери ја препознаваат креативноста на своите вработените, го препознаваат нивниот потенцијал да создаваат идеи за нови деловни можности, но тие како менаџери, не успеваат да создадат клима, обука или процес за реализација на идеите. На тој начин тие несвесно го гушат креативниот потенцијал на своите вработени.

Комуникацијата и мотивацијата како движечка сила во унапредување на квалитетот на производите/ услугите, топ менаџментот треба да ја вгради во политиката на квалитетот и плановите и програмите за остварување на квалитетот во сите сектори и во сите функции. Тоа е обврска на топ менаџментот и затоа, треба да се бараат соодветни стимуланси за поефикасна и попродуктивна работа на вработените на различни нивоа во организациската структура.

За вработените постојат неколку начини преку кои менаџерите треба да ја подобрат комуникацијата и ја поттикнат креативноста.

### **1) Поитиик и иозиитивна криитика за нови идеи**

Кога се слуша нова идеја, природна реакција е истата да се искритикува, да се откријат недостатоци. Новите идеи се главно полуформирани, па и лесно може да се отфрлат. Тие најчесто се далеку од фокусот на нашите активности, па и лесно ги одбиваме. Но, не постојат лоши идеи. Лошите идеи се најчесто отскочна даска за доаѓање до добри идеи. На секоја компанија и се потребни многу лоши и луди идеи, бидејќи во нивната рамка се наоѓа концепт кој може да се преработи и прилагоди, а посебно да прерасне во иновација која функционира. Секој пат, кога некој ќе пристапи со нова идеја, за која ќе добие критика од претпоставениот, заминува обесхрабен за понатамошна креативност. Со тоа, се испраќа лоша порака до сите, дека не се потребни нови идеи и секој кој доброволно ќе се пријави ризикува да биде критикуван, дури и исмеан.

### **2) Пракитикување на Brainstorming соитаноци**

За многу компании brainstorming е сторомоден и минато, но добрите бури на идеи се еден од најдобрите начини за создавање на свежи идеи и

активно вклучување на вработените од сите нивоа. Ако компаниите не одржуваат brainstorming состаноци за да дојдат до креативни решенија за проблемите, ја пропуштаат можноста за нови идеи. Brainstorming состаноците треба да бидат кратки и енергични, со јасен фокус и создавање поле од голем број на идеи. Најчесто, состаноците треба да бидат под менторство на некој кој има голем ентузијазам и го помага начинот на изнесување на идеи, спречувајќи почетни критики и осуди.

**3) *Намалување на проблемите со вклучување на вработените во донесувањето на одлуките***

Најчесто во компаниите топ менаџментот ја носи одговорноста за решавање на главните проблеми. Стратегиските проблеми се премногу компликувани. Но, вработените на пониската скала од хиерархијата се поблиску до процесите и купувачите и можат да видат во што е проблемот. Ако тие активно се вклучат, и ако им се даде шанса и предизвик да помогнат во наоѓањето на решение, ќе се дојде до богат извор на идеи, и тие ќе добијат чувство дека се корисни и дека нивната работа е почитувана. Ќе се донесат многу подобри одлуки, а и вработените полесно ќе ја прифатат иницијативата да се вклучат во решавањето на проблемот.

**4) *Предност на иновациите над ефикасноста на деловните процеси***

Природно е менаџерите да се фокусирани на подоброто функционирање на постоечките деловни процеси. Секој процес може да се подобри, но само ако се посвети внимание на подобрување на работите, и покрај ризикот да се пропушти шансата, да се направат работите поинаку, што е и суштината на иновациите. Мора да се подобруваат постоечките процеси, но во исто време да се бараат и применат нови методи и техники за подобрување на перформансите на производите и услугите.

**5) *Контрола на прекувремената работа***

Во компаниите, следејќи го патот на ефикасност, следат и прекувремени работни часови и тешка работа. Верувањето дека макотрпна и тешка работа ќе ги реши проблемите е заблуда. Потребата да се најдат различни начини за решавање на проблемите е многу повеќе од работење на стариот начин. Работниот ден треба да се состои од време за учење, забава, размислување за нешто друго, неверојатни идеи и пробување на нови иницијативи. Треба да се застане и да се побараат други можности. Како што експертот по креативност Едвард де Боно (Edward de Bono) ќе каже „Не може да се гледа во друг правец, ако гледаш само во ист правец.“

Ако сме фокусирани на еден ист начин да ги работиме нештата, и цела наша енергија и внимание се насочени сето тоа да функционира, тогаш е невозможно да се најде време и да се проба нов начин за да се постигне целта.

**6) *Флексибилност во реализација на плановите***

Кооперативните планови треба да бидат во флексибилна рамка, да се користат како директиви, а не како детални мапи по кои се движи компанијата. Мора де се очекуваат непредвидливи промени во работењето, нови шанси и да се очекува експериментирање. Плановите не смеат да бидат бункер во кои ќе се кријат неинвентивните менаџери. Компанија која многу планира и цврсто се држи до планот, самата себе се ограничува. Пазарот и потребите на купувачите толку брзо се менуваат, што се поставува прашањето колку всушност нашиот план би бил точен.

**7) *Да се избегнува наметнување на чувство на вина***

Да се наметне култура на вина поради неуспех е сигурен пат да се запре предприемачкиот дух. Многу проекти за иновации нема да успеат, но сепак тие се вредни за потрошеното време, бидејќи ако не се испробаат, не може да утврди дали тие се корисни или не.

Едисон (Thomas Alva Edison) имал илјада неуспеси во своите експериментирања кои резултирале со откривање на електричната светилка. На прашањата како ги поднесува сите тие неуспеси, неговиот одговор бил дека сите тие го научиле да размислува на нов начин.

**8) *Создавање систем на наградување***

За тимот кој го води иновациониот проект, потребен е различен поттик. Тој треба да се награди со постигнување на клучни точки. Членовите на тимот треба да се третираат како предприемачи и да им се даде шанса за акција.

Ако нашите награди се така структурирани, да ги наградуваат само добро позиционирани производи и работи, во тој случај мали се шансите за започнување на нови деловни процеси.

**9) *Да се сиречи давање на иновациони проекти на производните единици***

Новите производи или услуги се нежни и ранливи и треба да им се посвети посебно внимание, додека не зајакнат и не се стават во колосек. Секој оперативен менаџер е премногу окупиран со исполнувањето на

месечните норми и цели, поради што, на новиот производ не може да му посвети доволно внимание и енергија. Најдобар начин е, новата иновација да се стави во инкубатор на иновации, во посебно одделение. Ова одделение има други задачи и цели, работи по други правила, а на чело стои менаџер на иновации кој има доволно сили и се стреми да има барем една успешна, од повеќето иновации и да учи од тие што не успеале.

### **10) Обука на персоналот**

Со адекватна обука, луѓето можат да ја развијат вештината на набљудување, Brainstorming, адаптацијата, комбинацијата, анализата и да одберат добри идеи. Секој од нас може да биде креативен ако е охрабрен и ако ни имаме соодветни насоки за работење. Сите ние сме креативни, но постепено нашите креативни инстинкти се приземјуваат поради секојдневната рутина на работата.

#### **Пет правила како да се убедат вработените и како да се влијае на нив**

Да се натераат другите да го направат тоа што вие го барате од нив е уметност и наука која мора да се научи, ако се сака да се успее во ерата на брзи промени, тимска работа, децентрализирано управување и да се направи повеќе од возможното. Постојат пет правила кои се темелат на нашиот менталитет, култура и на длабоко вкоренетите потреби и нагони на луѓето.

#### **1. Принципи на наклонетост: Сакајте ги луѓето за да Ве сакаат и Вас**

Да им се покаже на луѓето дека се сакани, бидејќи луѓето што се сакани покажуваат наклонетост и се покоруваат на нашите желби. Постојат две стратегии за тоа, што треба да се направи, за да не сакаат луѓето.

**Стратегија 1:** Ако станеме активен слушател, можеме де откриеме што ни се допаѓа кај другите луѓе. Реалноста покажува дека, сите ние сме мешавина на сила, доблести и слабости, и дека ни е потребна дополнителна енергија за да се пронајде доброто во човекот, колку што е потребна енергија да се пронајдат слабостите. За да успее ова, треба де ја концентрираме нашата ментална енергија кон поттикнување на добрите работи кај луѓето и тоа да им го покажеме. Важно е, да се биде искрен во наставот, бидејќи голем дел од луѓето имаат внатрешен детектор за лаги и ако осетат дека вашите зборови не се поклопуваат со говорот на вашето тело, кај нив ќе предизвика одбивност и навреда.

**Стратегија 2:** Да се пронајде нешто заедничко со другата страна и тоа да се каже. Сличностите овозможуваат позитивни врски со другите и создаваат добра волја и доверба.

**2. Принцип на реципроцитет: Колку повеќе даваме, толку повеќе добиваме**

Изгледа премногу едноставно, но тешко е да се изведе. Ако се сака повеќе љубов, пари или доверба, сето тоа мора да да се пружи, за да се добие. Ако сакаме членовите од нашиот тим да не почитуваат, да ни веруваат и да соработуваат со нас, треба и нашето однесување да е соодветно на тоа и за да добиеме повеќе од нашите очекувања. Ние можеме да дискутираме одлично, но ако нашите зборови не се поткрепени со конкретни резултати, членовите на нашиот тим за брзо време ќе ги забораваат нашите зборови и нема да имаат интерес во тоа што го работиме и бараме од нив. Никогаш не се наметнува вината поради неуспех на нашиот тим. Сите успешни менаџери го имаат сфатено законот на реципроцитет и затоа имаат навика своите заслуги да им ги препишуваат на другите, а да превземаат потполна одговорност кога нештата не одат како треба.

**3. Принцип на лојалност: Голема е веројатноста луѓето да ги направат нештата на кои целосно им се предаваат**

Можна стратегија е луѓето да го прават тоа што ние сакаме да го направиме: да ги поттикнеме луѓето да не сакаат, да им дадеме до знаење дека имаме нешто заедничко со нив и да им се обликува нивното однесување како што ние сакаме. Да се постигне некој доброволно да се обврзе да направи некоја активност, и таа обврска да ја стави на хартија, да ја објави јавно, не само што ќе ја зголеми нашата способност на убедување врз него, туку и тој некој, ќе има обврска да ја исполни. Наметнатата, форсирана лојалност ретко функционира.

**4. Принцип на стручност: Голема е веројатноста луѓето повеќе да ги прифаќаат советите на експертите**

Луѓето кои имаат легитимност на експерти во дадена област имаат поголема можност да ги убедуваат другите. Па затоа, потребно е да ја истакнеме нашата стручност и таа да биде видлива, со нагласување на нашите академски и практични достигнувања и признанија, со истакнување на нашите награди таму каде можат да бидат видени, а ако сме во менаџментот, да се поделат нашите предходни искуства и вештини со чле-

новите на нашиот тим или со купувачите. Сето ова има голем ефект во атмосфера во која тие и самите ќе ја согледаат стручноста и компетентноста, со што ќе се исклучат негативните ефекти од фалењата.

### **5. Принцип на недостиг: Луѓето обично ги сакаат повеќе работите што не може да ги имаат**

Секогаш кога ќе ги видиме натписите „ограничени количини“, „купете веднаш“, се примери на фактот дека тоа што е помалку достапно го запазуваме како да е многу вредно. Ако сме на менаџерски позиции, за да ја зголемиме мотивацијата во нашиот тим најчесто им се дава до знаење на членовите дека само пет најдобри работници ќе бидат избрани во одреден тим, или дека само тие кои ќе покажат одредено ниво на извршување на задачата во тек на наредните шест месеци, ќе бидат избрани за обука. Или пак, многу повеќе луѓе ќе бидат заинтересирани да чујат што имаме да им кажеме, ако нашата информација е ексклузивна и тешко достапна.

### **Како да отидеме еден чекор подалеку?**

За да се зголеми нашата можност за убедување и влијание врз луѓето, овие пет принципи треба да се користат заедно, комбинирајќи ги меѓусебе. Ако сме навистина заинтересирани за луѓето со кои работиме, *треба да дознаеме кои се нивните доблести и што имаме заедничко со нив*. Тоа ќе помогне *да им дадеме високински комплименти, да истакнеме колку сме слични со нив*, со што се постигнува врска и се гради темелот за оспособување за убедување и влијание врз нив. Додека *активно ги слушаме*, треба да мислиме на она што треба да го добиеме од нив. *Со покажување на воодушевување и интерес за нив, искрена насмевка, безусловно верување, покажување повеќе енергија и радост*, можеме да го почувствуваме реципроцитетот. Кога и другите ќе дознаат како сме го подобриле нашиот приватен и професионален живот и животот на луѓето кои имале слични проблеми, тогаш можеме *да го уопотребиме принципот на стручност*. Тргуваме понатаму, убедувајќи ги *луѓето доброволно да се обврзат*, ставајќи ги нивните обврски на хартија како и нивно јавно објавување.



**Користена литература:**

1. Y. Kondo, *Companywide Quality Control*, 3<sup>a</sup> Corporation, 1995, pp.51-110.
2. EFQM, *Self Assessment*, Guidelines for Application, 1997, pp.37.
3. R. D. Stacey, *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb, 1997 str. 241 -353. (prema: Gibbard, Hartman, Mann, 1974)
4. F. Bahtijarević-Šiber, *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 557.
5. V. Zimanji, G. Štangel-Sušnjar, *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Subotica, 2005, str. 81.
6. S. P. Robbins, M. Couter, *Menadžment*, Osmo izdanje, Data Status, Beograd, 2005, str. 296-392.
7. G. Dessler, *Human Resource Management*, Ninth Edition, Pearson Education, New Yersey, 2003, стр. 318.
8. G. Šušnjar, D. Ostojić, *Menadžment i motivacija*, Čikoš holding, Subotica, 2000, str. 164.
9. Љ. Стефановска, Е. Митрева, Проектирање на систем на мотивација – нужност во остварување на стратегијата и целите на компаниите, *Годишен зборник на Економски факултет – ШТИП*, Економски факултет – Штип, год.1, бр.1 Вол.1, стр. 279-288 (2009).

**Elizabeta MITREVA,  
Vesna PRODANOVSKA**

## **PROVIDING QUALITY OF THE BUSINESS PROCESSES THROUGH MOTIVATION AND ESTABLISHING AN EFFICIENT COMMUNICATION WITH THE EMPLOYEES**

### **Summary**

The motivation and the efficient communication both are the essential pillar within the building of the TQM (Total Quality Management) system. In order to build a solid TQM system and an Informational Subsystem it is necessary to get a motivation as a mutual notion to all the internal factors that are being consolidating the intellectual and the physical energy as well, initiating and organizing individual activities, giving directions and directing the employees' behavior, intensity and duration. Creating a communicational system within companies refers to a drastic change in the employees' behavior, radical alteration within the organizational setting, clear defining of rights, obligations and responsibilities of each individual, which is developing a significant motor power for effectuating the system for Total Quality Management. This paper presents the methodologies for creating the system of motivation as well as the methodology for efficiency in communication to all managerial levels.

**Keywords:** Motivation, communication, System of Total Quality Management, methodologies, quality.

